Sector Profiles: Overviews

The Call Centre Sector in Canada

Overview of the Sector

- Definition of the Sector
- Development of the Industry
- The Canadian Call Centre Industry
- Regional Development
- Key organizations in the sector

Important Trends and Issues

- Key Strengths of the Industry
- Barriers to Growth and Challenges facing the Sector

Human Resources Profile

- Occupations Related to the Sector
- Human Resource Issues
- Training and Development
- Skill Requirements
- Salary Structure
- Skills Shortages and barriers to growth

Return to list of Emerging Sectors

Copyright Human Resources Development Canada
This web page was last updated on 1999.09.27

Canada

Sector Profiles: Overviews

The Call Centre Sector in Canada

Overview of the Sector

The last decade has seen an explosion in the establishment of call centres as business transactions in North America are increasingly handled by telephone. As toll-free numbers proliferate and 24-hour services increase, so too does the number of people needed to answer the calls and manage the centres.

Call centres can be found servicing almost every industry these days, from insurance companies, financial services institutions, health care institutions, the hospitality industry, utility companies, government departments, telecommunications companies and retailers. Some of the strongest demand for call centres is coming from banks and long-distance providers—presently experiencing fierce competition as a result of deregulation—and customer-loyalty programs such as Air Miles and Canadian Airlines' travel points.

Call centres have become very important strategic marketing tools, providing companies with a link to customers, and giving them the all-important advantage in an increasingly competitive environment. To remain competitive, companies these days need to be ready to engage a customer at any time of the day or night and, in a global economy, anywhere in the world.

Definition of the Sector

Call centres are telecommunications locations created by corporations and governments to provide service and support for their customers by telephone. These call centres can be in-bound centres, out-bound centres, or sometimes a mix of the two. In-bound centres, or help desks, answer customer inquiries and/or give technical support. Agents in out-bound centres call

customers to promote products or services—the traditional telemarketing role.

While call centres may have started out as basic telemarketing centres, they have been rapidly making the transition to transaction centres, where much more than cold-call selling takes place and customer service has become extremely important.

At the root of the explosive growth being experienced by call centres are rapidly converging computer and telecommunications technologies that help companies provide customers with a better service in a more profitable manner. In a world that is embracing a global economy and changing markets, consumers are also demanding different services.

The demographic composition of North America is changing. With the increase in two-income families and single-parent families, people tend to have less time at their disposal, and place a high priority on recognition, attention, service and information. Customers are seeking more convenience and flexibility, and the latest technology is allowing businesses to provide this service at lower costs than ever before.

Development of the Industry

In the United States alone there are an estimated 60,000 to 70,000 customer call centres, employing roughly 4 million agents or representatives. Although the Canadian market lags behind the United States in size, it is enjoying unprecedented growth, and is in fact attracting a fair amount of the American business.

The strong growth being enjoyed by the industry reflects the importance of these centres as dynamic customer contact centres, whether it be for service-oriented or sales-oriented strategies. Thus the call centre can be used as a tool to cross-sell and up-sell products, increasing revenues for the company. By using call centres to address and enhance the customer satisfaction element, companies can retain customers, and promote customer loyalty.

Advancements in both telephone and computer technology have made using call centres increasingly sophisticated, and enabled these centres to measure important statistics such as call volumes, call duration and abandonment rates. In addition, technology is being used to capture all available information about customers, such as their sales history, thus allowing companies get to know their customers buying habits and preferences. Intelligent routing has also gone beyond simply transferring customers to the agent who last dealt with the customer. Call centres can now

automatically transfer the call to the agent who presently holds the particular customer's file. In other words, call centres today are designed to be focal points for all customer service, data collection and information related to the company's customer base. This is being done through the use of technologies such as computer telephony integration (CTI), automatic call distribution (ACD), interactive voice response (IVR), to name a few.

Using CTI—the integration of digital data and the phone call—a caller's number can be matched to his or her file in a call centre's database. The file arrives on the agent's computer screen when she or he picks up the call, allowing for a better brand of service.

ACD systems answer and queue customer calls. Important ACD capabilities include real-time reporting, forwarding overflow calls directly to voice mail, look-ahead call routing and customizable delay announcements. Networking ACD systems tc a CTI server can make the devices more manageable.

IVR systems employ computer and telephone technology to distribute, access and collect information. Callers who reach an IVR system respond to recorded prompts, and, through a set sequence of prompts and answers, the company receives a filtered list of information. IVR systems are useful to businesses that receive a high volume of calls, because they can respond to many calls simultaneously. Fundamentally then, IVRs replace call centre agents.

While the telephone remains the dominant call centre access device at present, centres are moving away from just relying on the phone, and are embracing fax, e-mail and Internet-based communications.

According to statistics from Datamonitor, by the year 2002, 33 percent of all call centres and 64 percent of all outsourcers (service bureaus) will be 'Web-enabled' and will be offering multimedia contact solutions for clients.

Company intranets are being used as tools to give agents access to information within the company which can provide background information on callers based on their previous dealings with it. Standards such as Microsoft's active telephony and Java Telephony will soon enable companies to use the Internet as a voice and data network integrator. Callers can phone a call centre featured on a Web page without having to use a second telephone line. Web telephony or voice over IP (Internet Protocol) not only links agents with callers, but can also link IVR systems to callers and provide advanced capabilities for receiving and sending faxes.

Inbound call centres, which handle 1-800 and 1-888 toll-free calls,

and help-desk calls from consumers, are leading the growth in this industry. There is a fair amount of consumer resistance to the more traditional telemarketing calls. In opinion surveys, people have generally expressed a distinct preference for the in-bound call centres and an aversion to the out-bound ones. An Ernst & Young study revealed that 72 percent of Canadians believe that marketing calls, as made by out-bound call centres, are 'a bad idea'.

Another important development that has taken place in the call centre industry was the decision by the International Telecommunication Union to begin allowing carriers to offer universal 1-800 numbers. This has meant that companies can reserve the same toll-free number for all the countries in which they do business, giving them a powerful marketing tool.

A growing number of businesses, in Canada as well as the U.S., are taking advantage of outsourcing of call centre activities to firms specializing in their development, management and operation. Some of the main reasons given for going the outsourcing route include access to dedicated expertise, increased flexibility, round-the-clock operations and access to the latest technology without the high cost of investment. Database management, recruiting and training expertise, access to multilingual employees and enhanced reporting may also influence the decision in favour of outsourcing. The global market for call centre consulting and integration services was worth US$2 billion in 1997 and is expected to grow by 30 percent a year. In North America, companies pay 'outsiders' $85 billion a year to operate their telephones.

The Canadian Call Centre Industry

Estimations of the number of call centres across Canada vary considerably. A 1997 study by the Gartner Group, a U.S.-based consulting group, puts the figure at more than 6,000 call centres. According to 1997 B.C. Tel statistics, there were 14,000 such centres across Canada.

According to Stentor, call centre revenues in Canada are growing by 20 percent annually and are expected to reach $1 billion by the year 2000.

Canada's call centre industry is not nearly as large as the United States, but Canadian companies are feeling the effects of the American momentum. Some of the reasons cited for the smaller Canadian market are that Canadians tend to value privacy and are less accustomed to the aggressive, high quality service common in the United States.

A fair number of American companies, attracted by the

advantageous exchange rates, and the ready work force, have started to use Canadian call centres to service American customers. In addition, Canada boasts an excellent telecommunications infrastructure, making it a good proposition for the establishment of call centres. Perhaps, at least from an American point of view, Canada also offers a large, 'relatively' untapped marketplace of 30 million consumers not yet jaded by excessive telemarketing. However, the previously mentioned Ernst & Young report would appear to contradict that perception.

In a recent move that would seem contradictory to the above, Bell Canada announced plans to replace many of its operators in favour of a call centre based in Arizona, U.S. According to the company, the costs are too high to grow the business within Bell. Increased automation of directory assistance services and the need to reduce costs led the company to decide on using the services of call centre operator Excell Global Services, based in Tempe, Arizona.

Regional Development

The Maritimes: New Brunswick enjoys a reputation of being the call centre 'king'. The province's aggressive matching of tax breaks, intense marketing for the establishment of centres in its region, and advanced telecommunications capabilities have helped to attract call centres to the province. New Brunswick has the further advantage of having the lowest operating costs in North America, based on labour costs, the cost of electricity, office lease costs and telecommunications costs. Moncton is an important enclave of call centres, and boasts more than half of the provinces call centres. New Brunswick's unemployment rate stands at 13 percent, ensuring that local call centres have little trouble finding workers to fill their positions and enjoy a low job-turnover rate.

New Brunswick was the first province to eliminate provincial sales taxes on incoming 1-800 calls, although other provinces have since followed suit.

Ontario has one of the largest concentrations of call centre activity in North America, and is home to two-thirds of all call centres in Canada, according to the Market Ontario Branch of the provincial government. Bell Canada estimates that there are in excess of 3,000 call centres in the province, employing 150,000 people.

Ontario is an attractive province for call centre establishment as over half of the province's workforce has some post-secondary training. The province has seen the call centre industry jump by about 27 percent in 1997, according to Grahame Richards, assistant Deputy Minister with the Ministry of Economic Development, Trade and Tourism's investment division. He is

predicting a 120 percent growth over the next 10 years.

Ottawa competes with Toronto for development of the industry, with Ottawa having the advantage over Toronto on salary and occupation costs.

Sudbury, Ontario, is also planning to become an important call centre location of the future. The city has laid more than 150 kilometres of fibre-optic cables within 800 metres of every business in this city of 92,000 people. By the end of 1999, the broadband backbone will connect the rest of the Sudbury region, which encompasses 165,000 people. The broadband network is a key reason why Teletech Canada is establishing a major call centre in the city. Another reason for selecting Sudbury as a call centre region is the relatively high unemployment rate of 11 percent, which makes it attractive to U.S. companies, whose regional jobless rates may range between only 2 percent and 5 percent.

Quebec has been expanding its call centre activity with the aid of $10 million in subsidies from the provincial government. Quebec will pay about $6,700 for each job created. Canadian Airlines, Federal Express Canada and Microcell Telecommunications Inc. have plans to expand in the region and hire more staff.

Quebec has the added advantage when it comes to bilingualism. Quebec has a sizeable share of call centre employment, with about 40,000 call centre jobs in the region.

Key organizations in the sector

The Enterprise Computer Telephony Forum includes all major hardware and software manufacturers and telephone companies in the world. They have developed a model for call control services in computer telephony environments.

Next section Top of page
Table of contents

Copyright Human Resources Development Canada
This web page was last updated on 1999.09.27

Canada

Sector Profiles: Overviews

The Call Centre Sector in Canada

Important Trends and Issues in the Industry

An important issue in the call centre industry is that of job replacement. And it needs to be emphasised that call centres tend to bring job replacement, not re-employment. An industrial employee who has spent 30 years working on an assembly line or in a factory environment is not likely to be successful as a telephone sales/service representative, a job that requires strong sales and people skills. Compaq Canada Inc., for example, recently laid off 800 workers at its plant at Kanata, Ontario, as part of a global round of job cuts by the parent company after its merger with Digital Equipment Corp. However, the company has recently set up a call centre in the Ottawa region and is looking to hire again.

An important side benefit to the establishment of call centres is that they often take over vacant buildings, for example, abandoned hotel ballrooms, vacant grocery stores, college classrooms. Teleprofessionals looking to open new call centres are increasingly opting to convert existing space because the situation is often such that they must open quickly, and it is much quicker to convert than build from scratch.

Generally lower wages are being paid in a call centre compared to a job in a more unionized industrial environment. However, there is a reasonable percentage of highly skilled jobs required in the industry to manage the programs in the centres and to operate the technology that supports the systems.

Most of the call centre industry is not unionized at present, although the general lack of employee benefits and large part-time workforce make it a target for unionization. For example, the Teamsters' Union has been working to organize call centre employees in New Brunswick. Not surprisingly there is resistance to unionization by the call centre companies. However, the growth

of the industry means heightened demand for skilled staff, which gives workers more bargaining power. For municipal call centres, there is the Canadian Union of Public employees. The Telecommunications Workers Union (TWU) is also active in the industry.

Key Strengths of the Industry

A key strength of the call centre industry is that their establishment is highly sought after because of their potential to bring new employment to areas suffering job droughts. For example, Ottawa views the industry as the kind of business that many believe can help in the city's push to become less dependent on government jobs.

It is an interesting twist that high unemployment can actually enhance a region's attractiveness for the establishment of centres in that region. A key strength of the industry, then, is that it offers opportunities to areas that are often bypassed in favour of larger city centres.

Government incentives help encourage U.S. companies to establish or expand existing services into Canada. For example, the HFC Canada call centre, a $10.7 million project, benefitted from $4.8 million in subsidies, $2.8 million from the federal government and $2 million from the Quebec government, to reimburse HFC Canada for training costs.

Barriers to Growth and Challenges facing the Sector

Staying ahead of the technology curve remains one of the biggest challenges facing an industry that sees such rapid advances in a relatively short period of time. For example, soon it will be commonplace for consumers to access customer service centres using their computers. The next step will be customers interacting on the Web with sales/service agents working together on the same screen and perhaps resulting in an Internet-based network purchase.

It is not only the hardware that is continually being upgraded, but new, and increasingly sophisticated, software is being produced. For example, new software is being developed that will allow the customer's (computer) screen to pop up in front of the call centre agent so the agent can help the customer navigate the Web. The performance of a call centre depends to a large extent on the software it uses. The global call centre software market is estimated to be worth approximately US$1.7 billion and Datamonitor predicts that it will grow to over US$4.6 billion by the year 2002.

However, as customers continue to become more computer literate, the possibility exists for call centres to lose some of their functionality. The advent of new Internet/intranet architecture could make it possible for relevant data to be put directly into the hands of customers. Canada Post, for example, built a simple Web interface that enables customers to find out the postal code for any address in Canada. Canada Post had previously maintained a call centre (based in the Maritimes) for customers so they could call a 1-800 number to find the postal code.

With global Internet commerce sales predicted to be in the region of US$3.2 trillion in 2003, electronic retailers are having to think about new ways of providing service to these customers. One approach that is emerging is the rapid development of the virtual call centre. A report by the British consulting firm, Analysys, claims all Internet-based phone services combined will overtake conventional (switched network) phone traffic by the year 2000. NBTel, the New Brunswick provincial telecom, has already made plans to develop and market a comprehensive Internet customer service solution that will integrate mainstream call centres and allow consumers and vendors to communicate by text or audio over the Internet.

The dynamics of the call centre is thus changing and evolving into more of a multimedia contact centre.

Next section
Previous section
Table of contents
Top of page

Copyright Human Resources Development Canada
This web page was last updated on 1999.09.27

Canada

Sector Profiles: Overviews

The Call Centre Sector in Canada

Human Resource Profile

There are more than half a million full– and part-time employees working in call centres across Canada. Although estimates vary, it has been stated that close to sixty percent of these centres are located in Ontario.

The image of the call centre representative is slowly changing. As employees, they are increasingly being viewed as sales and customer relations staff with a high level of technical knowledge and the ability to make key decisions when dealing with customers. However, despite the fact they have the relative status of being well educated, many complain about "the indignities of continuous monitoring".

Call centres, by their very nature, are labour-intensive operations, with 60 to 70 percent of the costs going to labour. The impact of this is that call productivity is the name of the game in running a successful centre and anything that improves revenue per representative or allows representatives to handle more calls has a large impact. It also often makes for a stressful environment for the employee. As the same person who complained about the 'indignities of continuous monitoring' went on to say, "our calls were taped and our productivity mapped: how many calls taken, how long were they, how long were the breaks between calls, what client accounts worked on, and for how long. The following day, a summary was posted, detailing each employee's previous shift to the second. Call volume was the objective, coffee breaks the enemy."

Occupations Related to the Sector

The major employers in the industry are banks, trust and insurance

companies, telecommunications companies, hardware and software companies and large manufacturers.

Research houses such as Angus Reid Inc. make considerable use of call centres to fulfil their telephone interviewing needs. On-screen scripted questionnaires are read by the call centre representatives and responses typed directly onto the screen. Angus Reid alone employs over 800 people in their five Canadian call centres.

The following table shows the national full-time call centre job numbers by industry:

Services industry	52,000
Retail and wholesale	39,000
Financial sector	33,000
Manufacturing	33,000
Telcos/utilities	20,000
Transportation	13,000
Health & education	11,000
Other	17,000
Total full-time	**218,000**
All industries part-time	**330,000**

Human Resource Issues

One of the problems facing the industry is a fairly widespread ignorance about the nature of today's call centres. Human resource departments have to continually battle the negative perception of telemarketing. The public has an image of telemarketers as low-paid, low-educated employees, sitting hunched over phones in "sweatshop" conditions. There are also many stories doing the rounds about fly-by-night organizations pulling off daring telephone scams, and this perception has to be overcome.

Another human resource issue that the industry has to deal with is that call centre work is often not regarded as a career, but rather as a stepping stone to something better. Graduates especially, may take on call centre work to gain some valuable work experience

before moving on to bigger and better positions.

Employee stress remains a problem for the call centre industry. According to a survey conducted by The Radclyffe Group LLC, agents generally find call centres stressful places to work. The four primary factors that were found to contribute to a poor work atmosphere were: inflexible rules that leave agents feeling trapped and afraid to leave their desks for lunch, high call quotas, criticism by managers for any drop in quantitative performance levels, and frequent call monitoring by managers.

Continuous monitoring is stressful, with monitored employees reporting higher workloads, fear of job loss, and a lack of job involvement more often. At AT&T, where computer monitoring is standard, at least 25 percent of the workforce is involved in job counselling for work-related emotional problems.

High job turnover is often the result of this 'stressful' environment.

Training and Development

A number of schools and colleges have responded to the training needs of the industry, and developed specialized training programs for prospective or current call centre representatives.

Centennial College in Scarborough, Ontario, offers a 48-week program for aspiring call centre operators. The college partnered with several technology companies to develop its program, which includes an actual call centre as a classroom. The course covers computer applications, customer service, team building and life skills.

The Greater Hamilton Public Board of Education offers call centre training.

Mohawk College has a Public Safety Communications Certificate Program in call centre emergency based training.

The Smythe Street Centre of the New Brunswick Community College (NBCC) offers a 40-week call centre program, offering training in industry specific skills, but also basic office courses, including operating systems and database applications. Students are required to study a second language component. The New Brunswick Community College offers courses at Moncton and Saint John's as well.

The Nova Scotia Community College (NSCC) offers teleservice training programs and specialized programs to meet market demands.

British Columbia Institute of Technology (BCIT) offers an intensive three-week course for call centre agents. The $1,5 million facility, co-sponsored by several corporations, hopes to graduate about 150 agents annually. It also plans higher-level courses to train 48 supervisors and 16 managers a year.

The ***Ulyssess Training Corporation*** has a ***1-800-For-Service*** multimedia training product that allows agents to 'learn by doing'. The product engages agents in realistic simulations of life in an in-bound call centre as they are exposed to callers who voice complaints, place orders, request information etcetera.

Skill Requirements

Hiring the right person for the job is very important in the call centre industry, as in many instances the representative on the phone is the first, and perhaps only, contact the customer will have with the company. Call centre work is definitely a 'people business' requiring good communications and customer skills as well as the right disposition, personality and temperament.

> "We hire attitude and we teach products and skills. A lot of the ability to handle the call is through the systems, through effectively managing the databases."

The above quote highlights the importance of starting off by hiring the right type of person for call centre work. Once the person has been hired, it is the call centre's responsibility to ensure good training and ongoing motivation of agents.

Candidates for an entry-level position in telephone sales or customer services need the following skills:

- excellent speaking and listening skills
- a professional manner
- persistence and tenacity
- computer and keyboarding skills
- bilingualism is considered an asset

On a more practical level, call centre agents need to have:

- tolerance for stress
- the ability to sit for long periods with a computer and headset
- the ability to work well under pressure

Basic typing skills are required. However, as call centres shift some of their focus away from an oral/telephone service to a Web-enabled service, more demands will be placed on employees for writing skills and for computer technical support. With the general technology advances in the industry, there is a growing need for employees who can provide this technical support.

Call centre representatives or agents need to be self-motivated in order to continue to work at consistently high levels of performance. Very often call centres do very little to inspire and challenge their representatives, and most don't have bonus plans or incentive programs.

Call centre managers need to have a good working knowledge of the technology used in the centre. A good supervisor needs to be able to look at management reports, understand Key Performance Indicators, and be able to coach and motivate based on results. Motivational skills, performance assessments, multi-task orientation, and leadership ability are important qualities for this level of job.

The basic requirement for an entry-level position in a call centre is a high school graduation.

Salary Structure

Starting salaries average $22,000 to $26,000 a year. Managers can make as much as $60,000 a year.

Skills Shortages and barriers to growth

One of the biggest problems in the call centre business is finding people who can manage the centres, and who have the ability to continually motivate employees.

Finding employees who can speak French well is somewhat of a problem for the industry. Millward Brown Canada Inc., a U.S.-based market research firm with a call centre in London, Ontario, recruits from French immersion schools and through word of mouth.

Previous section Top of page
Table of contents

Copyright Human Resources Development Canada
This web page was last updated on 1999.09.27

Canada

Études sectorielles : survol

Le secteur des centres d'appels au Canada

Aperçu

- Définition
- Développement de l'industrie
- Le secteur canadien des centres d'appels
- Développement régional
- Organismes influents

Tendances et enjeux importants

- Principales forces de l'industrie
- Obstacles à la croissance du secteur et défis

Profil des ressources humaines

- Emplois reliés au secteur
- Enjeux en matière de ressources humaines
- Formation et perfectionnement
- Compétences requises
- Structure salariale
- Pénurie de main-d'œuvre et obstacles à la croissance

Retour à la liste des Secteurs naissants

Droits d'auteur Développement des ressources humaines Canada
dernière mise à jour de cette page 1999.09.27

Canada

Études sectorielles : survol

Le secteur des centres d'appels au Canada

Aperçu

Le nombre de centres d'appels a explosé depuis dix ans, le téléphone étant de plus en plus utilisé pour effectuer des transactions commerciales en Amérique du Nord. La multiplication des numéros de téléphone sans frais et des services 24 heures entraîne une augmentation du nombre de personnes nécessaires pour répondre aux appels et gérer les centres.

De nos jours, on trouve des centres d'appels dans presque tous les secteurs, notamment l'assurance, les services financiers, les soins de santé, le tourisme d'accueil, les services publics, les services gouvernementaux, les télécommunications et la vente au détail. La demande la plus forte provient en grande partie des banques, des fournisseurs de services interurbains (qui se livrent une vive concurrence depuis la déréglementation) et des programmes de fidélisation de la clientèle comme Air Miles et les points de voyage des Lignes aériennes Canadien International.

Les centres d'appels sont devenus des outils de commercialisation stratégique indispensables, rapprochant les entreprises de leur clientèle et leur offrant un avantage capital dans un contexte marqué par l'intensification de la concurrence. Pour demeurer concurrentielles, les entreprises doivent être prêtes de nos jours à s'occuper d'un client à toute heure du jour et de la nuit et, dans une économie mondiale, peu importe où il se trouve.

Définition

Un centre d'appels est une installation de télécommunication mise sur pied par des entreprises ou des gouvernements afin d'offrir à leur clientèle un service et un soutien par téléphone. On trouve des centres d'appels d'arrivée, des centres d'appels de départ et une combinaison des deux. Les centres d'appels d'arrivée, ou services de dépannage, répondent aux demandes de renseignements des clients ou offrent un soutien technique. Dans les centres d'appels de départ, ce sont les préposés qui téléphonent aux clients pour promouvoir des produits ou des services — rôle traditionnel du télémarketing.

Les centres d'appels n'étaient peut-être que des centres de télémarketing à l'origine, mais ils se sont rapidement transformés en centres de transactions où la sollicitation au hasard ne constitue plus qu'un aspect des services offerts et où le service à la clientèle est devenu extrêmement important.

La croissance spectaculaire des centres d'appels s'explique par la convergence rapide des technologies de l'informatique et des télécommunications, qui permet aux entreprises d'offrir un meilleur service à la clientèle de façon plus rentable. À l'ère de la mondialisation des économies et de l'évolution des marchés, les consommateurs exigent des services différents.

La répartition démographique de la population de l'Amérique du Nord est en train de changer. Vu l'augmentation du nombre de familles à deux revenus et de familles monoparentales, les gens ont moins de temps à leur disposition et accordent beaucoup d'importance à la reconnaissance, à l'attention, au service et à l'information. Les clients recherchent donc la commodité et la souplesse et les technologies les plus récentes permettent aux entreprises d'offrir un tel service à un prix qui n'a jamais été aussi bas.

Développement de l'industrie

Selon les estimations, les États-Unis compteraient à eux seuls entre 60 000 et 70 000 centres d'appels où travailleraient environ quatre millions de préposés ou représentants. Bien que le marché canadien accuse un retard par rapport aux États-Unis pour ce qui est de sa taille, il connaît une croissance sans précédent et attire en fait un nombre appréciable de clients américains.

La forte croissance que connaît l'industrie illustre l'importance des centres d'appels comme centres dynamiques de service à la clientèle, qu'ils soient axés sur le service ou la vente. Par

conséquent, les entreprises peuvent les utiliser comme outil de vente de produits associés ou de produits plus coûteux afin d'accroître leurs revenus. En améliorant la satisfaction de la clientèle par le biais des centres d'appels, les entreprises peuvent ainsi conserver et fidéliser leurs clients.

Les progrès réalisés en téléphonie et en informatique ont rendu les centres d'appels plus complexes et leur permettent d'analyser d'importantes données statistiques, notamment le nombre et la durée des appels et le taux d'abandon. La technologie sert en outre à recueillir des renseignements utiles sur les clients, comme leurs antécédents en matière d'achat, afin que les entreprises puissent connaître les habitudes et les goûts de leurs clients. L'acheminement intelligent qui consiste à transférer l'appel d'un client au dernier préposé qui lui a parlé n'est plus ce qu'il était. Aujourd'hui, les centres peuvent transférer automatiquement l'appel au préposé qui est chargé du dossier du client. En d'autres termes, les centres d'appels d'aujourd'hui constituent le point de convergence du service à la clientèle, de la collecte de données et de l'information sur les clients de l'entreprise. Cette convergence est rendue possible grâce à des technologies telles l'intégration téléphonique par ordinateur (ITO), la distribution automatique des appels (DAA) et la réponse vocale interactive (RVI), pour n'en nommer que quelques-unes.

L'ITO — c'est-à-dire l'intégration de données numériques à l'appel téléphonique — permet de jumeler le numéro du demandeur à son dossier qui se trouve dans la base de données du centre d'appels. Le dossier s'affiche à l'écran du préposé lorsqu'il répond à l'appel, ce qui se traduit par un meilleur service.

Les systèmes DAA répondent aux appels et les mettent en file d'attente. Ces systèmes se caractérisent par la transmission en temps réel, le transfert des appels directement à une boîte vocale, l'acheminement anticipé des appels et les messages d'attente personnalisables. Connecter en réseau les systèmes DAA à un serveur ITO peut faciliter la gestion de ces dispositifs.

Les systèmes RVI intègrent l'informatique et la téléphonie pour distribuer et recueillir de l'information et y accéder. Les demandeurs qui accèdent à un tel système doivent répondre à des messages enregistrés et, à la suite d'une série de messages et de réponses, l'entreprise reçoit une liste de données filtrée. Les systèmes RVI sont utiles aux entreprises qui reçoivent un grand nombre d'appels, puisqu'ils peuvent répondre à de nombreux appels simultanément. On peut donc dire que les systèmes RVI remplacent les préposés des centres d'appels.

Bien que le téléphone demeure présentement le principal dispositif

d'accès aux centres d'appels, ceux-ci ne se contentent plus uniquement du téléphone et se tournent vers la télécopie, le courrier électronique et Internet.

Selon les données statistiques de Datamonitor, d'ici 2002, 33 % de tous les centres d'appels et 64 % de toutes les entreprises ayant recours à la sous-traitance (centres de traitement à façon) seront reliés à Internet et en mesure d'offrir des solutions multimédias à leurs clients.

L'intranet est un outil dont se servent les préposés pour accéder aux renseignements sur les demandeurs dont disposent les entreprises afin de s'informer des transactions antérieures qu'ils ont effectuées. Les normes, comme la téléphonie active de Microsoft et Java Telephony, permettront sous peu aux entreprises d'utiliser Internet comme intégrateur de réseaux voix-données. Les demandeurs pourront téléphoner à un centre d'appels dont le numéro figure sur une page Web sans utiliser une deuxième ligne téléphonique. La téléphonie Internet, ou la transmission vocale en protocole Internet (IP), relie non seulement les préposés aux abonnés, mais également les systèmes RVI aux abonnés et comporte des fonctions perfectionnées d'envoi et de réception de messages par télécopieur.

La croissance du secteur est attribuable aux centres d'arrivée, qui traitent les appels sans frais (1-800 ou 1-888) et ceux des clients des services de dépannage. Les consommateurs expriment une certaine réticence face au télémarketing conventionnel. Dans les sondages d'opinions, les personnes interrogées font part généralement de leur nette préférence pour les centres d'appels d'arrivée et de leur aversion pour les centres d'appels de départ. Une étude réalisée par Ernst & Young révèle que 72 % des Canadiens croient que la sollicitation par téléphone effectuée par les centres d'appels de départ n'est pas une bonne idée.

La décision de l'Union internationale des télécommunications d'autoriser les sociétés de téléphone à offrir des numéros de téléphone sans frais universels constitue une autre étape importante dans le développement du secteur des centres d'appels. Les entreprises peuvent désormais réserver le même numéro sans frais dans tous les pays où elles exercent des activités commerciales, ce qui en fait un puissant outil de commercialisation.

Un nombre croissant d'entreprises tant canadiennes qu'américaines profitent des avantages qu'offre la sous-traitance et confient les activités des centres d'appels à des sociétés spécialisées dans l'établissement, la gestion et l'exploitation de ceux-ci. Parmi les principales raisons qu'elles évoquent pour faire appel à la sous-traitance, on retrouve le savoir-faire spécialisé, une souplesse

accrue, le fonctionnement jour et nuit et l'accès à la toute dernière technologie sans avoir à y investir des sommes élevées. D'autres facteurs peuvent également influer sur leur décision en faveur de la sous-traitance, notamment la gestion des bases de données, le recrutement et la formation, l'accès à des employés polyglottes et la meilleure communication des données. Le marché mondial des services conseils et d'intégration dans le domaine des centres d'appels, qui s'élevait à quelque deux milliards de dollars US en 1997, devrait enregistrer une croissance d'environ 30 % par année. En Amérique du Nord, les sociétés versent chaque année 85 milliards de dollars à des sous-traitants pour faire fonctionner leurs systèmes téléphoniques.

Le secteur canadien des centres d'appels

Les estimations du nombre de centres d'appels au Canada varient sensiblement. Une étude réalisée en 1997 par le Gartner Group, une société d'experts-conseils américaine, en évalue le nombre à plus de 6 000 . Cependant, d'après les statistiques de B.C. Tel, il y avait quelque 14 000 centres d'appels au Canada cette année-là.

Selon Stentor, les bénéfices des centres d'appels au Canada augmentent de 20 % par année et devraient atteindre le milliard de dollars en l'an 2000.

Le secteur canadien des centres d'appels n'est pas aussi imposant que celui des États-Unis, mais les sociétés canadiennes ressentent les effets du dynamisme américain. La petite taille du marché canadien pourrait s'expliquer par le fait que les Canadiens accordent beaucoup d'importance au respect de la vie privée et qu'ils sont peu habitués au service dynamique de grande qualité qui est répandu aux États-Unis.

Attirées par un taux de change avantageux et une main-d'œuvre disponible, un nombre appréciable de sociétés américaines ont recours à des centres d'appels canadiens pour offrir un service à leur clientèle au sud de la frontière. Le Canada peut se vanter de posséder une excellente infrastructure de télécommunication, ce qui est favorable à l'établissement de centres d'appels au pays. Le Canada constitue peut-être, du moins pour les Américains, un vaste marché « relativement » inexploité de 30 millions de consommateurs qui ne sont pas encore blasés par le télémarketing excessif. Cette impression semble toutefois contredire les conclusions de l'étude précitée d'Ernst & Young.

Dans une démarche qui semble aller à l'encontre de ce qui précède, Bell Canada a annoncé son intention de remplacer ses téléphonistes par un centre d'appels en Arizona, aux États-Unis. Selon la société, l'expansion de ce service au sein de Bell était devenu trop coûteux.

L'automatisation grandissante des services d'assistance annuaire et la nécessité de réduire les coûts ont amené l'entreprise à recourir aux services d'un exploitant de centres d'appels, Excell Global Services, établi à Tempe, en Arizona.

Développement régional

Maritimes : Le Nouveau-Brunswick est reconnu comme le lieu de prédilection des centres d'appels. Les allégements fiscaux, la promotion intense en faveur de l'établissement des centres dans la région et un réseau de télécommunication perfectionné ont contribué à attirer les centres d'appels dans la province. Autre avantage, les coûts d'exploitation y sont les plus faibles en Amérique du Nord, ce qui comprend les coûts de main-d'œuvre, d'électricité, de location de bureaux et de télécommunication. Moncton est une importante enclave qui accueille plus de la moitié des centres d'appels de la province. Comme le taux de chômage au Nouveau-Brunswick s'élève à 13 %, les centres d'appels locaux ont donc peu de difficulté à pourvoir les postes vacants et jouissent d'un taux de roulement peu élevé.

Le Nouveau-Brunswick a été la première province à abolir la taxe de vente provinciale sur les appels d'arrivée sans frais. Depuis, d'autres provinces ont emboîté le pas.

L'*Ontario* compte l'une des plus fortes concentrations de centres d'appels en Amérique du Nord et accueille les deux tiers des centres établis au Canada, selon Promotion Ontario. Bell Canada estime qu'il y a plus de 3 000 centres d'appels en Ontario, qui emploient 150 000 personnes.

L'Ontario est une province attrayante en vue de l'établissement de centres d'appels, puisque plus de la moitié de la population active a reçu une formation post-secondaire. Le secteur ontarien des centres d'appels a enregistré une hausse de 27 % en 1997, selon Grahame Richards, sous-ministre adjoint à la Division des investissements du ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme. Il prévoit une hausse de 120 % d'ici les dix prochaines années.

Le développement de l'industrie fait l'objet d'une vive concurrence entre Ottawa et Toronto. La première jouit d'un avantage par rapport à la seconde : les coûts salariaux et les coûts de location de bureaux y sont moins élevés.

Sudbury se prépare à devenir un important point de convergence des centres d'appels de l'avenir. La ville qui compte 92 000 habitants a installé des câbles de fibres optiques sur une distance de plus de 150 kilomètres, dans un rayon de 800 mètres de

chaque entreprise sur son territoire. D'ici la fin de 1999, le réseau à large bande sera relié au reste de la région de Sudbury qui englobe 165 000 personnes. C'est ce qui a poussé Teletech Canada à installer un grand centre d'appels à Sudbury. Une autre raison d'établir son centre dans la région de Sudbury est le taux de chômage relativement élevé de 11 %, qui attire les sociétés américaines qui doivent faire face à des taux de chômage régionaux de 2 à 5 % seulement aux États-Unis.

Au *Québec*, l'industrie des centres d'appels est également en pleine expansion grâce aux subventions du gouvernement provincial totalisant 10 millions de dollars. Le gouvernement du Québec versera environ 6 700 $ par emploi créé. Les Lignes aériennes Canadien International, Federal Express Canada et Microcell Telecommunications Inc. prévoient agrandir leurs centres d'appels dans la région et embaucher du personnel.

Le Québec possède l'avantage de compter une main-d'oeuvre bilingue. On y retrouve une part appréciable des emplois dans ce secteur, soit environ 40 000 personnes.

Organismes influents

L'*Enterprise Computer Telephony Forum* regroupe les grands fabricants de logiciels et de matériel informatique ainsi que les compagnies de téléphone du monde entier. Il a mis au point un modèle de services de gestion des communications destinés à la téléphonie par ordinateur.

Section Prochaine
Table des matières
Haut de la page

Droits d'auteur Développement des ressources humaines Canada
dernière mise à jour de cette page 1999.09.27

Canada

Études sectorielles : survol

Le secteur des centres d'appels au Canada

Tendances et enjeux importants

Le remplacement des emplois représente un enjeu important dans le secteur des centres d'appels. Il faut souligner que ceux-ci tendent à offrir des emplois de rechange, plutôt que le réemploi. L'employé d'usine qui a travaillé sur une chaîne de montage pendant 30 ans ou dans un atelier est peu susceptible de réussir comme représentant des ventes ou du service téléphonique, un emploi qui exige d'excellentes aptitudes à la vente et de l'entregent. Compaq Canada Inc., par exemple, a récemment mis à pied 800 travailleurs à son usine de Kanata (Ontario) dans le cadre de la réduction mondiale des effectifs entreprise par la société mère après sa fusion avec Digital Equipment Corp. Elle vient toutefois de mettre sur pied un centre d'appels dans la région d'Ottawa et s'apprête à recruter du personnel.

Le fait que les nouveaux centres d'appels occupent souvent des bâtiments vacants, comme des salles de bal d'hôtels abandonnés, d'anciennes épiceries ou des salles de cours dans des collèges, représente un avantage secondaire important. Les entreprises de télémarketing qui prévoient ouvrir de nouveaux centres s'installent de plus en plus dans des locaux existants parce que la situation est telle qu'elles doivent souvent les ouvrir rapidement et qu'il faut moins de temps pour convertir un bâtiment qu'en construire un.

En règle générale, les employés d'un centre d'appels touchent un salaire inférieur à celui des travailleurs d'usine syndiqués. Cependant, le secteur compte un pourcentage raisonnable d'emplois hautement spécialisés nécessaires à la gestion des programmes dans les centres et au bon fonctionnement de la technologie qui soutient les systèmes.

À l'heure actuelle, la majorité des travailleurs de l'industrie des

centres d'appels ne sont pas syndiqués, bien que l'absence généralisée d'avantages sociaux et le grand nombre d'employés à temps partiel en fassent une cible de choix pour la syndicalisation. À titre d'exemple, le syndicat des Teamsters tente de syndiquer les employés des centres d'appels du Nouveau-Brunswick. Les employeurs s'opposent bien entendu à la syndicalisation. Cependant, la croissance que connaît l'industrie se traduit par une augmentation de la demande de travailleurs spécialisés, ce qui donne un pouvoir de négociation accru aux travailleurs. Dans les centres d'appels municipaux, il y a le Syndicat canadien de la fonction publique. Le Telecommunications Workers Union (TWU) est aussi présent dans ce secteur.

Principales forces de l'industrie

Le secteur des centres d'appels tire sa principale force du fait que leur établissement est très recherché parce qu'ils représentent une source d'emplois pour les régions fortement touchées par le chômage. Par exemple, Ottawa, comme bien d'autres, considère que ce secteur peut l'aider à devenir moins dépendante des emplois dans la fonction publique.

Il est intéressant de constater qu'un taux de chômage élevé peut présenter un réel attrait en faveur de l'établissement d'un centre d'appels dans la région. Les possibilités d'emplois qu'offre ce secteur dans les régions souvent négligées au profit des plus grandes villes constituent une autre force de ce secteur.

Les mesures incitatives des pouvoirs publics encouragent les sociétés américaines à s'établir au Canada ou à y agrandir leurs installations. À titre d'exemple, HFC Canada a reçu dans le cadre de son projet de centre d'appels évalué à 10,7 millions de dollars des subventions de 4,8 millions de dollars, soit 2,8 millions du gouvernement fédéral et 2 millions du gouvernement québécois, afin de payer les coûts de formation.

Obstacles à la croissance du secteur et défis

Demeurer à l'avant-garde de la technologie est l'un des principaux défis de ce secteur qui évolue rapidement en relativement peu de temps. Par exemple, il sera bientôt possible pour les consommateurs d'accéder aux centres de service à la clientèle à l'aide d'un ordinateur. À plus long terme, les consommateurs pourront communiquer par le biais d'Internet avec les préposés au service ou aux ventes en utilisant le même écran et peut-être effectuer un achat.

Ce n'est pas seulement le matériel informatique qui est sans cesse mis à niveau; on met également au point de nouveaux logiciels

toujours plus perfectionnés. Par exemple, on élabore des logiciels qui permettront de faire apparaître le dossier du client à l'écran de l'ordinateur du préposé au centre d'appels pour qu'il puisse aider le client à naviguer sur le Web. Le rendement d'un centre d'appels dépend dans une large mesure des logiciels qu'il utilise. Le marché mondial des logiciels pour centres d'appels est estimé à environ 1,7 milliard de dollars US et Datamonitor prévoit qu'il dépassera les 4,6 milliards en 2002.

Il est toutefois possible que les centres d'appels perdent de leur utilité à mesure que les clients se familiariseront avec l'informatique. L'avènement d'une nouvelle architecture Internet-intranet pourrait mettre les données pertinentes directement à la disposition des clients. Postes Canada, par exemple, a mis au point une interface Internet simple qui permet aux clients de trouver eux-mêmes le code postal d'une adresse au Canada. Il comptait autrefois un centre d'appels (dans les Maritimes) où les clients pouvaient téléphoner sans frais pour obtenir le code postal qu'ils cherchaient.

Comme les ventes mondiales sur Internet devraient s'élever à 3,2 billions de dollars US en 2003, les détaillants qui font appel au commerce électronique doivent envisager de nouvelles façons d'offrir des services à leurs clients. L'une des solutions qui connaît du succès est le centre d'appels virtuel. Un rapport rédigé par la société d'experts-conseils britannique Analysys prétend que les services téléphoniques sur Internet remplaceront les services conventionnels (réseau commuté) d'ici l'an 2000. NBTel, société de télécommunication du Nouveau-Brunswick, a déjà élaboré des plans afin de mettre au point et de commercialiser une gamme complète de services à la clientèle sur Internet qui intégrera les centres d'appels et permettra aux clients et aux fournisseurs de communiquer par écrit de vive voix sur Internet.

Le centre d'appels est donc en train de changer et de se transformer en centre de ressources multimédias.

Section Prochaine
Section Antérieure
Table des matières

Haut de la page

Droits d'auteur Développement des ressources humaines Canada
dernière mise à jour de cette page 1999.09.27

Canada

Études sectorielles : survol

Le secteur des centres d'appels au Canada

Profil des ressources humaines

Un demi-million d'employés à temps plein et à temps partiel travaillent dans les centres d'appels au Canada. Même si les estimations diffèrent, près de 60 % de ceux-ci seraient situés en Ontario.

L'image du représentant d'un centre d'appels évolue lentement. Il est de plus en plus considéré comme un employé du service des ventes et des relations avec la clientèle, possédant des connaissances techniques et capable de prendre des décisions clés lorsqu'il traite avec les clients. Même si on reconnaît qu'ils ont reçu une bonne formation, beaucoup d'entre eux se plaignent de « l'indignité d'une surveillance continue ».

De par leur nature, les centres d'appels forment une industrie à forte intensité de main-d'oeuvre à laquelle ils consacrent entre 60 et 70 % de leurs dépenses. Le succès d'un centre d'appels dépend de la productivité de ses employés et tout ce qui peut contribuer à accroître les revenus par représentant ou permettre à celui-ci de répondre à un plus grand nombre d'appels a des conséquences non négligeables. L'employé travaille donc souvent dans un milieu stressant. Comme l'a souligné la même personne qui s'est plainte de l'indignité de la surveillance continue, « nos appels étaient enregistrés et notre productivité évaluée en conséquence : nombre et durée des appels, durée des pauses entre chaque appel, comptes clients traités et temps consacré à cette tâche. Le lendemain, un résumé était affiché, décrivant à la seconde près le quart précédent de chaque employé. Le volume des appels était l'objectif, les pauses-café l'ennemi. »

Emplois reliés au secteur

Les banques, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurance, les entreprises de télécommunication, les fabricants de logiciels et de matériel informatique ainsi que les grands fabricants comptent parmi les principaux employeurs dans ce secteur.

Les maisons de sondage telles Angus Reid Inc. recourent souvent aux services des centres d'appels qu'elles chargent d'effectuer les entrevues téléphoniques. Les représentants du centre lisent le questionnaire affiché à l'écran et saisissent les réponses directement à l'ordinateur. Angus Reid emploie à elle seule quelque 800 personnes dans ses cinq centres d'appels au Canada.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'emplois à temps plein dans les centres d'appels par secteur.

Services	52 000
Vente en gros et au détail	39 000
Services financiers	33 000
Fabrication	33 000
Services publics/télécom.	20 000
Transports	13 000
Santé et éducation	11 000
Autres	17 000
Total - Temps plein	**218 000**
Tous secteurs - Temps partiel	**330 000**

Enjeux en matière de ressources humaines

L'un des problèmes auquel est confrontée l'industrie est l'ignorance relativement répandue quant à la nature des centres d'appels d'aujourd'hui. Les services des ressources humaines doivent continuellement se battre contre la perception négative que les gens ont du télémarketing. L'image que se fait le public des télé-vendeurs est celle d'employés peu instruits, mal rémunérés qui travaillent au téléphone dans des conditions de misère. Beaucoup d'histoires circulent au sujet d'entreprises malhonnêtes qui ont réussi à escroquer les gens par téléphone et cette perception doit

être renversée.

Par ailleurs, le secteur est aux prises avec un autre problème touchant les ressources humaines. Le travail dans un centre d'appels est souvent considéré non pas comme une carrière, mais comme un point de départ vers un avenir meilleur. Les diplômés, en particulier, acceptent d'y travailler afin d'acquérir une expérience de travail précieuse qui les mènera vers des postes plus importants et mieux rémunérés.

Le stress que subissent les employés demeure un problème dans cette industrie. Selon une étude réalisée par The Radclyffe Group LLC, les préposés estiment que les centres d'appels sont des milieux de travail stressants. Elle a constaté que quatre grands facteurs contribuaient au mauvais climat de travail : règles inflexibles qui font en sorte que les préposés se sentent pris au piège et craignent de quitter leur bureau pour prendre le repas du midi, volumes d'appels élevés, critique des supérieurs advenant une baisse de rendement et surveillance fréquente des appels par les supérieurs.

La surveillance constante dont font l'objet les employés suscite un stress énorme, ceux-ci faisant état d'un accroissement de la charge de travail, de la crainte de perdre leur emploi et d'un manque d'initiative. Chez AT&T, où la surveillance informatique est monnaie courante, au moins 25 % des employés sont suivis par des conseillers relativement à des problèmes émotionnels reliés à leur emploi.

Le taux de roulement élevé des travailleurs est souvent une conséquence de ce stress en milieu de travail.

Formation et perfectionnement

Afin de répondre aux besoins de l'industrie, un certain nombre d'écoles et de collèges ont élaboré des programmes de formation spécialisés destinés aux représentants des centres d'appels actuels ou futurs.

Le ***Centennial College*** situé à Scarborough (Ontario) offre un programme de 48 semaines aux futurs préposés de centres d'appels. Le collège s'est associé à plusieurs entreprises de technologie de pointe afin d'élaborer ses cours qui se donnent dans une salle de classe transformée en vrai centre d'appels. Le programme porte sur les applications informatiques, le service à la clientèle, la promotion du travail d'équipe et les aptitudes à la vie quotidienne.

Le Conseil scolaire public de la grande région de Hamilton offre

une formation de préposé en centre d'appels.

Le ***Collège Mohawk*** compte un programme de certificat sur les communications en matière de sécurité publique offrant une formation sur les centres d'appels d'urgence.

Le ***Smythe Street Centre*** du Collège communautaire du Nouveau-Brunswick offre un programme de formation de préposé en centre d'appels d'une durée de 40 semaines, comprenant des cours sur des aspects propres à l'industrie et des cours d'ordre général sur le travail de bureau, notamment les systèmes d'exploitation et les applications de bases de données. Les étudiants doivent apprendre une langue seconde. Le Collège communautaire du Nouveau-Brunswick offre des cours à Moncton et à Saint-Jean.

Le ***Nova Scotia Community College (NSCC)*** offre des programmes de formation en téléservice et des programmes spécialisés afin de répondre à la demande du marché.

Le ***British Columbia Institute of Technology (BCIT)*** offre un cours intensif de trois semaines à l'intention des préposés de centres d'appels. L'établissement de 1,5 million de dollars, commandité conjointement par plusieurs entreprises privées, espère décerner des diplômes à quelque 150 préposés par année. L'Institut prévoit donner des cours de niveau supérieur afin de former 48 superviseurs et 16 cadres par année.

Ulyssess Training Corporation offre une formation multimédia ***1 800-For-Service*** qui permet aux préposés de suivre des cours pratiques. Ils prennent part à des simulations réalistes dans un centre d'appels d'arrivée où des personnes téléphonent pour porter plainte, passer des commandes ou demander des renseignements.

Compétences requises

Le centre d'appels se doit d'engager des personnes qui conviennent au type d'emploi offert, parce que, dans bien des cas, le représentant au téléphone est le premier et peut-être le seul contact que le client aura avec l'entreprise. Le travail dans un centre d'appels est manifestement axé sur les relations avec le public, ce qui nécessite de bonnes aptitudes à la communication et au service à la clientèle ainsi qu'une disposition, une personnalité et un tempérament appropriés.

> « Nous recherchons des candidats qui ont la bonne attitude et nous leur enseignons ce qu'ils doivent savoir sur les produits et nous leur inculquons les compétences nécessaires. La capacité de traiter un appel réside en grande partie dans les systèmes, c'est-à-dire dans la façon de gérer efficacement les bases de données.»

La citation ci-dessus indique à quel point il est important d'embaucher dès le départ les personnes qui conviennent à ce genre de travail. Une fois qu'elles sont engagées, il revient au centre d'appels de leur offrir une bonne formation et de les motiver continuellement.

Le candidat à un poste de premier échelon dans le domaine de la vente par téléphone ou du service à la clientèle doit posséder les aptitudes suivantes :

- excellentes aptitudes à la communication orale et capacité d'écouter;
- professionnalisme;
- persistance et ténacité;
- connaissance de l'informatique et doigté;
- le bilinguisme est un atout.

Au plan pratique, le préposé au centre d'appels doit :

- tolérer le stress;
- être capable de rester assis, muni d'un casque d'écoute, devant un ordinateur pendant de longues périodes de temps;
- être en mesure de bien travailler sous pression.

Il doit posséder de bonnes aptitudes à la saisie de données. Cependant, comme les centres d'appels délaissent en partie le service téléphonique de vive voix au profit d'un service par Internet, on exigera de plus en plus des employés qu'ils possèdent des aptitudes à la rédaction et qu'ils offrent un soutien technique. Compte tenu des progrès technologiques dans ce secteur, les entreprises recherchent plus d'employés capables d'offrir un tel soutien technique.

Les représentants ou les préposés des centres d'appels doivent être très motivés pour maintenir un rendement élevé. Très souvent, les centres d'appels ne prennent pas la peine de motiver et de stimuler leurs représentants, la plupart n'offrant pas de programmes de primes ou d'encouragement.

Les cadres des centres d'appels doivent avoir une bonne connaissance pratique de la technologie qui est utilisée. Un bon superviseur doit pouvoir consulter les rapports de gestion, comprendre les principaux indices de rendement et encadrer et motiver les employés en fonction de leurs résultats. Parmi les qualités requises à ce niveau d'emploi, mentionnons une aptitude à la motivation et à la direction, la capacité d'évaluer le rendement et la capacité d'accomplir plusieurs tâches en même temps.

Les centres d'appels exigent un diplôme d'études secondaires pour les postes de premier échelon.

Structure salariale

Le salaire de départ moyen se situe entre 22 000 $ et 26 000 $ par année. Les cadres peuvent gagner jusqu'à 60 000 $ par année.

Pénurie de main-d'œuvre et obstacles à la croissance

Recruter du personnel capable de gérer les centres d'appels et de motiver constamment les employés est l'un des problèmes les plus importants dans ce domaine.

Trouver des employés qui parlent bien français peut poser un autre problème. Millward Brown Canada Inc., société américaine de recherche commerciale qui compte un centre d'appels à London (Ontario), recrute des employés dans les écoles d'immersion française et par le bouche à oreille.

Section Antérieure
Table des matières
Haut de la page

Droits d'auteur Développement des ressources humaines Canada
dernière mise à jour de cette page 1999.09.27

Canada